

VAIHTELU JA HUKKA YRITYS- ASIAKASPALVELUN PROSESSEISSA

Case Telia Yritysassiakaspalvelu

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ja matkailun ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Tradenomi
Opinnäytetyö
Kevät 2018
Aino Nikulainen

Tiivistelmä

Tekijä Nikulainen, Aino	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Valmistumisaika Kevät 2018
	Sivumäärä 34 sivua, 1 liitesivu	
Työn nimi Vaihtelu ja hukka Yritysasiakaspalvelun prosesseissa Case Telia Yritysasiakaspalvelu		
Liiketalouden ja matkailunala Tradenomi		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämä opinnäytetyö käsittelee Telian yritysasiakaspalvelun prosesseja ja niissä esiintyvää hukkaa ja siihen taustalla vaikuttavaa vaihtelua. Työn tavoite on tuoda ilmi hukan eri muotoja työnteossa, jotta prosessien tehokkuutta voidaan kehittää yritysasiakaspalveluosastolla. Työ toteutettiin toimeksiantona Telian yritysasiakaspalvelulle.</p> <p>Teoreettinen viitekehys, jossa kerrotaan prosesseista ja lean –ajattelusta, loi pohjan tutkimukselle. Prosessiteoriassa kerrotaan, mitä prosessit ovat liiketoiminnassa ja mikä merkitys prosessien toiminnalla on tehokkuuden ja tuottavuuden kannalta. Teoria lean –ajattelusta syventää ymmärrystä mitä on hukka ja miten se vaikuttaa prosessin lopputulokseen. Opinnäytetyössä tehtiin kvalitatiivinen tutkimus ja menetelmänä oli teemahaastattelu. Haastattelussa kysyttiin yritysasiakaspalvelijoilta työnteosta ja prosesseista asiakaskohtaamisien ulkopuolella.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittavat, että hukka asiakaspalvelun prosesseissa liittyy tiedon etsimiseen ja siirtämiseen. Osaamistasojen eroavaisuudet aiheuttavat vaihtelua ja näin myös hukkaa.</p> <p>Teoreettinen viitekehys ja tutkimuksen tulokset ovat yhteneväiset ja tuloksia pystyy hyödyntämään myös muissa asiakaspalveluissa. Lopputuloksena tutkimuksen tuloksia eli hukan eri muotoja pystytään hyödyntämään yritysasiakaspalvelun toiminnan kehittämisessä.</p>		
Asiasanat Vaihtelu, hukka, prosessit, lean,		

Author NIKULAINEN, AINO	Type of publication Bachelor's thesis	Published Spring 2018
	Number of pages 34 pages, 1 appendix	
Title of publication Variability and Waste in Corporate Customer Care Processes Case Telia Corporate Customer Care		
Bachelor's Thesis		
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this study was to examine what kind of processes there are in Telia corporate customer care. The study also focused on waste in the process and what causes variation in the processes. The aim was to show how these factors are seen and how they affect the efficiency in corporate customer care. The work was carried out in cooperation with Telia corporate customer care.</p> <p>The theoretical framework of this thesis created the base for an interview study. The theoretical section includes process theory, what it is, and how significant effective processes in business are. In addition, lean theory is discussed. It deepens the understanding of the outcomes of the processes: value and quality.</p> <p>The empirical part of the thesis is a qualitative study. A theme-based interview was conducted with the sales agents who worked in Telia corporate customer care. The study surveyed the employees' views of the processes. The focus was on the processes taking place when the employees were not interacting with the customers.</p> <p>The results show that the waste in corporate customer care concerns information, specifically transmission of information and varied amount of knowledge. These results can be used to improve the processes and, consequently, efficiency.</p>		
Keywords Lean, waste, Law of Variability, process theory		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	2
1.1	Työn tausta ja tavoite	2
1.2	Työn rakenne	4
2	PROSESSI	5
2.1	Prosessiajattelu.....	5
2.2	Prosessien luokittelu ja prosessilajit	6
2.3	Prosessijohtaminen.....	8
2.4	Prosessien tehokkuus, tuottavuus ja arvo	9
2.5	Mittaaminen ja kehittäminen.....	11
2.6	Laatu prosessin lopputuloksena.....	13
3	LEAN	15
3.1	Lean –ajattelun tausta.....	15
3.2	Leanin 5 periaatetta	16
3.3	Oikeiden asioiden tekeminen	18
3.4	Kuinka asioita tehdään oikein.....	20
4	YRITYSASIAKASPALVELIJOIDEN TEEMAHAASTATTELU	24
4.1	Toimeksiantajan esittely.....	24
4.2	Tutkimusmenetelmät.....	26
4.3	Haastattelu tutkimusmenetelmänä	27
4.4	Haastattelun toteutus	28
4.5	Tutkimuksen luotettavuus	29
4.6	Haastattelujen vastaukset, analysointi ja johtopäätökset.....	30
5	YHTEENVETO.....	31
	LÄHTEET.....	32
	LIITTEET	35

1 JOHDANTO

Vuoden 2017 yritysasiakaspalvelun henkilöstöpäivillä työntekijät nostivat esiin huolen asiakaspalvelun laadun vaihtelusta. Tämän koettiin olevan yksi kriittisistä menestystekijöistä yritysasiakaspalvelun tehokkuudessa. Paremman ja tasaisemman työnteon nähtiin parantavan sekä asiakkaan kokemusta palvelusta, että henkilöstön työhyvinvointia työympäristössä. Yritysasiakaspalvelun henkilöstö halusi tarjota asiakkaille laadultaan entistä parempaa sekä nopeampaa palvelua, ja samalla varmistaa henkilöstön yhteneväisen osaamisen tason.

1.1 Työn tausta ja tavoite

Opinnäytetyön tarkoituksena on havainnollistaa yritysasiakaspalvelun prosesseja: mitä ja miten asiakaspalvelijat tekevät työtään. Tarkemmin opinnäytetyössä keskitytään prosessien hukkaan ja vaihteluun. Prosessissa hukka on resursseja käyttävä aktiviteetti tai asia, joka ei kuitenkaan tuota arvoa asiakkaalle (Browning 2018). Työssä tarkastellaan asiakaspalvelijoiden työtä asiakaskohtaamisten ulkopuolella, ja pyritään löytämään työnteosta hukat ja syyt niihin. Asiakaskontaktin jälkeistä työvaihetta kutsutaan jälkityöksi. Torkkola (2018, 57-59) kertoo, että lean –ajattelutavan mukaisesti hukkaa aiheutuu vaihtelusta. Vaihtelua voi olla esimerkiksi työntekijöiden osaamiserot tai erilaiset tavat tehdä työtä, joka näkyy työn suorituksen nopeudessa, ja epäyhdenmukaisuudet hidastavat työn sujuvuutta. (Torkkola 2015, 57-59).

Tutkimus oli kvalitatiivinen tutkimus ja menetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Tutkimusongelma oli asiakaspalvelutyön vaihtelevuus ja päätutkimuskysymys oli ”Mitä vaihtelua yritysasiakaspalveluprosessit sisältävät ja minkälaisena hukkana se näkyy?”. Teemahaastattelu tehtiin seitsemälle yritysasiakaspalvelijalle, joilla on eri työhistoria. Tutkimuksen myötä pyrittiin saada selville lisää aiheita yritysasiakaspalvelun lean -kokeiluihin, joilla on tarkoitus tehostaa työnteoa. Johtopäätöksissä näytetään teorian tukemana mitä vaihtelua ja hukkaa prosesseissa on. Johtopäätöksissä on hyödynnetty tutkimustuloksia ja opinnäytetyön tekijän omaa havainnointia. Tutkimuksessa esiin tulleet tulokset auttavat yritysasiakaspalvelijoita ymmärtämään lean -ajattelua syvemmin, sekä näkemään oman työn tehokkuutta

uudella tavalla. Tutkimustulokset tarjoavat osastolle myös syvempiä kehityskohteita tehokkuuden kehittämiseksi.

Yrityksen yksi kriittisistä menestystekijöistä on ammattitaitoiset asiakaspalvelijat ja liiketoiminnan onnistuminen riippuukin erilaisista kriittisistä menestystekijöistä. Organisaation vision tulisi määrittää menestystekijöiden suunnan. Itseohjautuva työtiimi voi päättää omat menestystekijät joihin sitoudutaan ja jotka ohjaavat omaa tekemistä. (Lecklin 2006, 21, 22).

Asiakaspalvelu on kilpailuetu, jolla yritys voi erottautua markkinoilla muista samaa palvelua tarjoavista yrityksistä. Digitalisoituminen on mahdollistanut monipuolisemmat palveluväylät asiakkaille, kun he voivat asioida itsepalveluna yrityksen järjestelmien kanssa ajasta ja paikasta riippumatta. Tällöin henkilökohtaisen palvelun sujuvuus ja laatu korostuu uusvanhana tapana, ja asiakaspalvelijan asiantuntijuus korostuu kohtaamisissa asiakkaan kanssa. (Reinbooth 2008, 28-30).

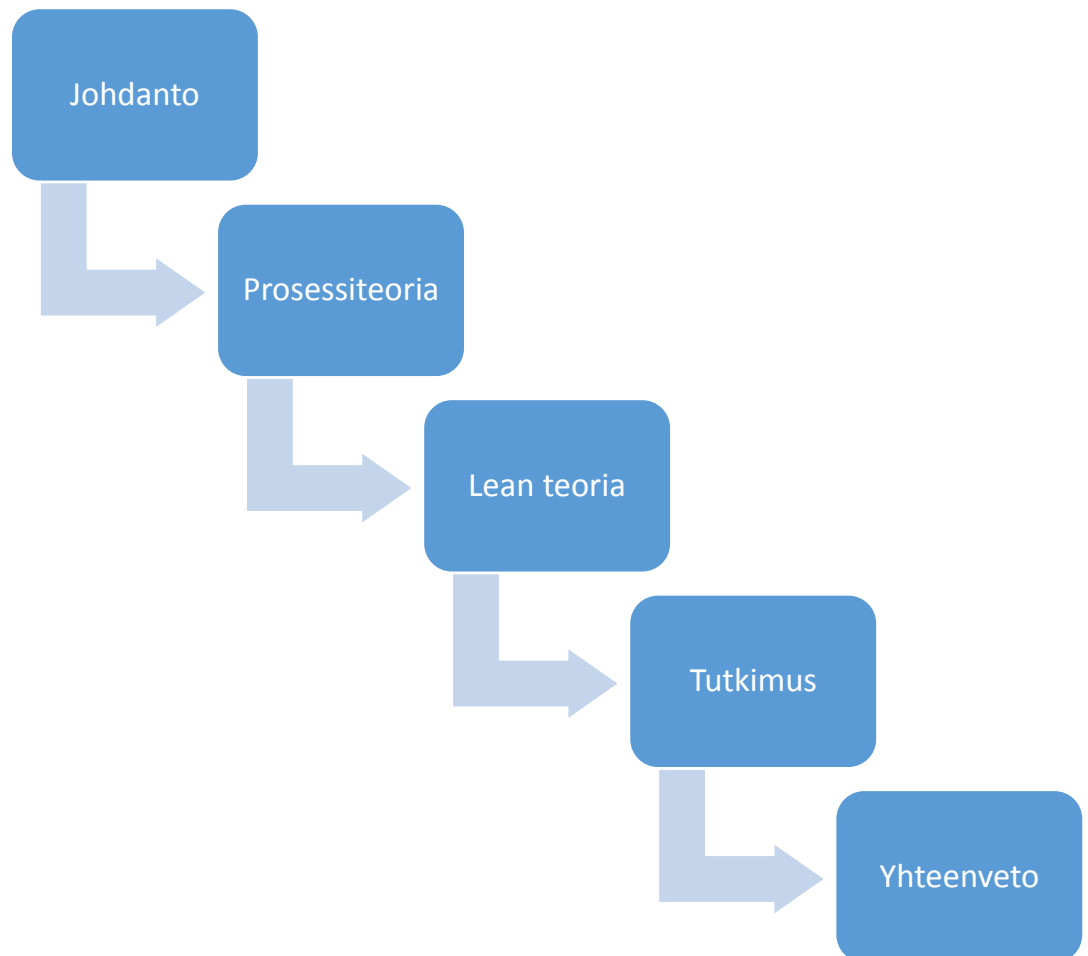
Lean –ajattelutavan mukaisesti päämääränä työntekeisessä on sen sujuva eteneminen, ja sujuvuuden esteenä on vaihtelu. Vaihtelun voi jakaa kahteen tyyppiin: joko tapahtumien määrä vaihtelee huomattavasti tai niiden sisältö eroaa toisistaan. Vaihtelu voidaan mieltää myös epätasapainona tai epäyhdenmukaisuutena, ja ne aiheuttavat ylikuormitusta ja hukkaa. Asiantuntijatyössä epätasapainoa luo esimerkiksi henkilöiden osaamiserot, organisaation sisäiset toimintatavat, jotka ruuhkauttavat toisinaan työmäärää sekä työn sisällön vaihteleva kuormittavuus eri päivinä. (Torkkola 2015, 57-59).

Toimeksiantaja opinnäytetyölle on Telia Finland Oyj:n yritysasiakaspalvelu osasto. Vuodesta 2017 alkaen osastolla on kehitetty työntekeä ja työn tuottavuutta lean –ajattelumallin mukaisesti toteuttamalla esimerkiksi kahden viikon lean -kokeiluja.

Lean -ajattelua ja prosessiteoriaa käsitellään useissa tutkimuksissa ja Pro Graduissa sekä ammattikorkeakoulujen töissä. Teorioista löytyy hyvin tietoa myös kirjallisuudessa ja monella eri kielellä. Esimerkiksi Kristiina Haverinen on tehnyt ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön Toimiston Lean (2017), jossa lean -metodeja hyödynnetään talousosastolla.

1.2 Työn rakenne

Johdannossa eli ensimmäisessä luvussa esitellään opinnäytetyön tavoite, tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmä. Tämä luo pohjan toimeksiannon merkitykselle ja tarpeelle. Toisessa luvussa kerrotaan prosessiteoriasta ja laadusta teknisellä näkökulmalla. Nämä teoriat luovat pohjan lean –ajattelun ymmärtämiseksi. Kolmannessa luvussa käsitellään lean -teoriaa ja syvennetään ymmärrystä jatkuvasta kehityksestä.



Kuvio 1. Opinnäytetyön eteneminen.

Opinnäytetyön empiriaosuus on luvussa neljä, jossa kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta ja tuloksista, sekä käydään läpi johtopäätökset. Viimeisessä eli viidennessä luvussa tehdään yhteenveto opinnäytetyöstä.

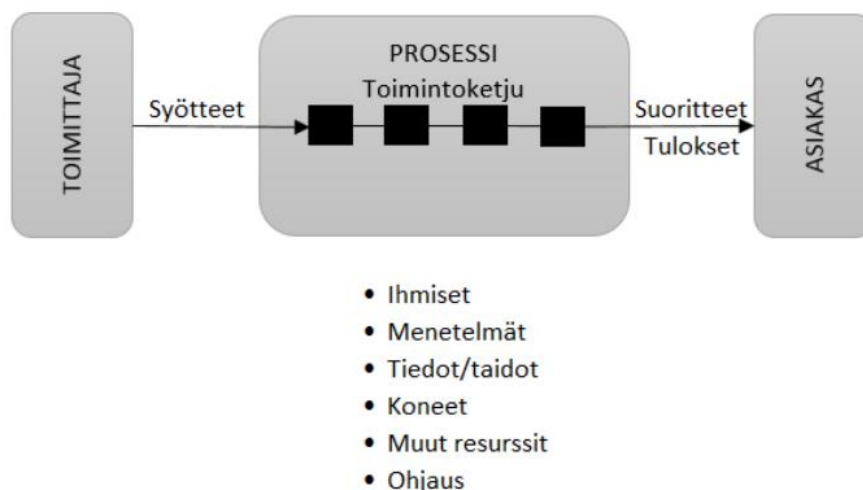
2 PROSESSI

Käsitteenä prosessi on moniulotteinen. Se kuvaa työtapaa ja työmenetelmää; se voi olla muutos tai peräkkäisten toimintojen joukko; se kertoo tapahtumat alku- ja lopputilanteen välillä. Prosessit syntyvät käytössä olevista resursseista, toiminnasta ja tuotoksesta. (Laamanen 2007, 19, 20, 37; Leseure 2010, 97). Prosesseja analysoimalla saadaan selville esimerkiksi turhat työvaiheet, lisäarvoa tuottamattomat kohdat sekä virheiden ja vaihtelun aiheuttajat (Lecklin 2006, 149; Piirainen 2014, 9).

Tässä luvussa avataan prosessiteoriaa ja tarkemmin sen sisäisen vaihtelun merkitystä. Luvussa käsitellään myös laatua, johon prosessin vaihtelu vaikuttaa.

2.1 Prosessiajattelu

Alun perin prosessikäsite on tullut kemiasta, jossa sarja reaktioita synnyttää jonkin uuden lopputuloksen. Liiketoiminnassa taas sarja toisiinsa liittyviä tehtäviä muodostavat liiketoiminnan kannalta hyödyllisen seurauksen. Tämä antaa lisäarvoa jollekin yrityksen sisäiselle tai ulkoiselle asiakkaalle, kuten esimerkiksi tuotteen tai palvelun. (Lecklin 2006, 123, 124). Projekti on ainukertainen kokonaisuus toisin kuin prosessi, joka pystytään toistamaan, mittaamaan ja säännönmukaistamaan (Lecklin 2006, 124; Leseure 2010, 97).



Kuvio 2. Liiketoimintaprosessit (Lecklin 2006, 124)

Kuviossa 2 havainnollistetaan, kuinka prosessi etenee. Ensin sisäinen tai ulkoinen toimittaja antaa syötteitä, kuten materiaalia tai tietoa (Lecklin 2006, 124). Toimintoketjussa esimerkiksi ihmiset, koneet, tiedot tai ohjausmenetelmät muodostavat pienempiä osaprosesseja, jotka jalostavat suoritteita, eli lopputuloksia (Lecklin 2006, 124). Sakki (2014, 5) taas kuvaa tätä samaa tapahtumaa arvoketjuksi: jokainen arvoketjun osa kasvattaa lopputuloksen arvoa, mutta myös lisää samalla yritykselle aiheutuvia kustannuksia.

Perustoimintojen toistaminen toimivina prosesseina on terveen liiketoiminnan edellytys, samoin kuten ainutlaatuisten toimintojen kehitys, luovuus ja muutos yrityksessä. Kyky selvittää perustehtävistä (prosesseista) laadukkaasti mahdollistaa pidemmälle vietyjen toimintamallien rakentamisen ja luotettavan läpiviennin. (Räsänen 2001, 52). Samaa uskoo Laamanen (2007, 10), jonka mielestä organisaation suorituskky kokonaisuudessaan syntyy prosesseissa. On vaarallista joustaa ja ohjata itseään, jos kokonaiskuvaa ei ymmärrä (Laamanen 2007, 10).

2.2 Prosessien luokittelu ja prosessilajit

Prosessien luokittelua ja terminologiaa käytetään monin eri tavoin (Lecklin 2006, 129). Prosessit voidaan jakaa karkeimmin ydin- ja tukiprosesseihin ja

näistä valitaan avainprosessit organisaation toiminnassa. Prosessien ymmärtämiseksi ja ohjaamiseksi ei kannata tehdä monitasoista prosessikuvausta. Yksikään yritys ei toimi pelkästään ydinprosesseilla. (Laamanen 2007, 53 -58). Tarkoituksenmukaista olisi valita oikeat ja kuvaavat termit kohdeorganisaation mukaisesti ja käyttää niitä yhtenevästi (Lecklin 2006, 129).

Prosessilajeja ovat:

- *Ydinprosessit* palvelevat ulkoista asiakasta ja joissa lähtökohta on ydinkyvyykkydet. Organisaatiossa voi olla 3-10 ydinprosessia, kuten esimerkiksi asiakaspalvelu, tuotanto tai tuotekehitys. Määritelmä pitää tehdä tarkkaan toimittajista loppuasiakkaaseen asti ja sisäisiin prosesseihin yhdistäen. Ydinprosessit jalostavat kyvyt ja osaamisen tuotteeksi, joka lisää arvoa loppuasiakkaalle.
- *Tukiprosessit* ovat sisäisiä prosesseja, jotka tukevat organisaation toimintaa ja ovat edellytyksiä ydinprosessien onnistumiselle, kuten talous- ja henkilöstöhallinto.
- *Avainprosessit* ovat organisaation menestystekijöitä eli tärkeimpiä prosesseja ja myös keskeisiä kehittämiskohteita. Avainprosessi voi olla samalla ydin-, tuki- tai niiden osaprosesseja.
- *Pääprosesseilla* tarkoitetaan usein kokonaisuutta katsoen laajoja ja keskeisiä prosesseja ja ne ovatkin usein ydinprosesseja.
- *Osa- ja alaproessit* ovat prosessihierarkiassa alemmalla tasolla.
- *Tehtävä tai vaihe* kuvaa alemman tason aktiviteettia ja usein sen pystyy suorittamaan yhdellä kertaa. Tähän ei laadita omaa prosessikaavaa vaan työohje. (Lecklin 2006, 130; Hannus 2003, 41).

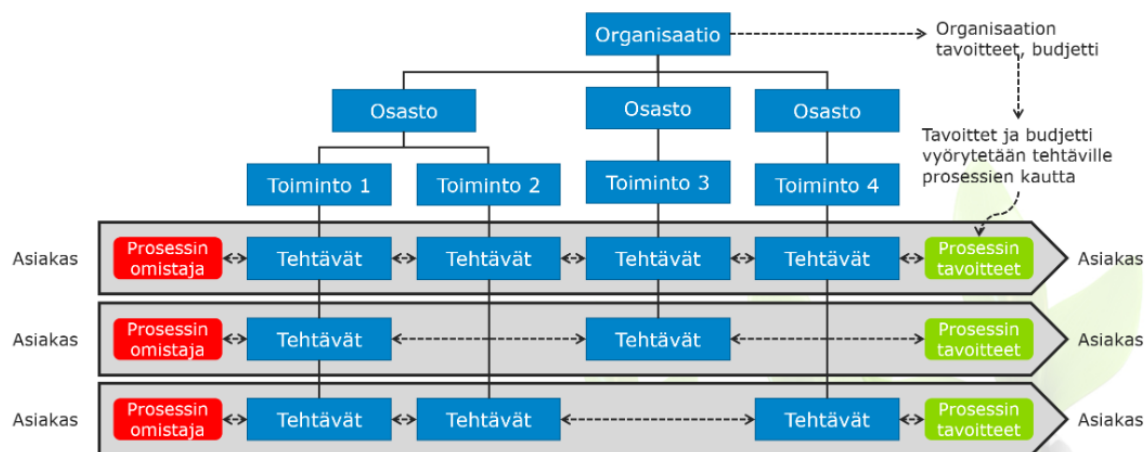
Prosessit peilaavat organisaation kykyä hahmottaa toimintojaan ja omaa tuotoksellisuutta. Prosessit ovat organisaation kehityksen rakenteita. (Laamanen 2007, 39,41).

2.3 Prosessijohtaminen

Toimintatapa, jossa organisaatiota johdetaan osastorajoja ylittävien prosessien kautta, kutsutaan prosessijohtamiseksi. Prosessit liittyvät verkkomaisesti toisiinsa ja ne tukevat organisaation strategiaa hallittuna kokonaisuutena. Yrityksen on tarkoitus menestyä taloudellisesti, joten kustannusten ja lisäarvon tuottamisen asiakkaalle tulee olla oikeassa suhteessa toisiinsa. Tavoitteet kaikilla johtamistavoilla on samat, mutta keinot eri. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10; Lecklin 2006, 126, 127). Usein puhdas prosessijohtaminen yrityksissä on vaikeaa, ja tällöin sitä toteutetaan selkeissä, loogisesti etenevissä prosesseissa, kuten tavaran toimituksessa (Lecklin 2006, 128, 129).

Funktionaalisessa johtamisessa osastot keskittyvät omaan ydinsaamiseen ja tulostavoitteisiin. Tällaisessa toiminnassa usein osastojen tavoitteita ei ole sidottu organisaation kokonaistavoitteeseen. Jokainen yksikkö voi loistaa tulosten varjossa, mutta yhdessä ne eivät tuota haluttua lopputulosta asiakkaalle tai esimerkiksi osakkeenomistajalle yrityksen arvonnousun myötä. (Laamanen 2007, 15 -17).

Harvoin funktionaalisesta johtamisesta luovutaan kokonaan, koska se keskittyy osaamisen keskittämiseen, jossa on siis hyvätkin puolensa. Usein prosessijohtaminen ja funktionaalinen johtaminen kulkevat rinnakkain. (Laamanen 2007, 15; Lecklin 2006, 129). Näin funktionaalisen organisaation osaamiskeskittymä säilytetään osastoissa ja samalla nimetään prosesseille omistajat. Tämä toimintamalli on matriisiorganisaatiotyyppinen. Prosessi leikkaa läpi osastojen hyödyntäen jokaisen osaston ydinsaamista ja organisaation tavoitteet tulisi jalkauttaa prosessien, ei osastojen kautta. (Lecklin 2006, 129). Kuviossa 3 tämä on havainnollistettu.

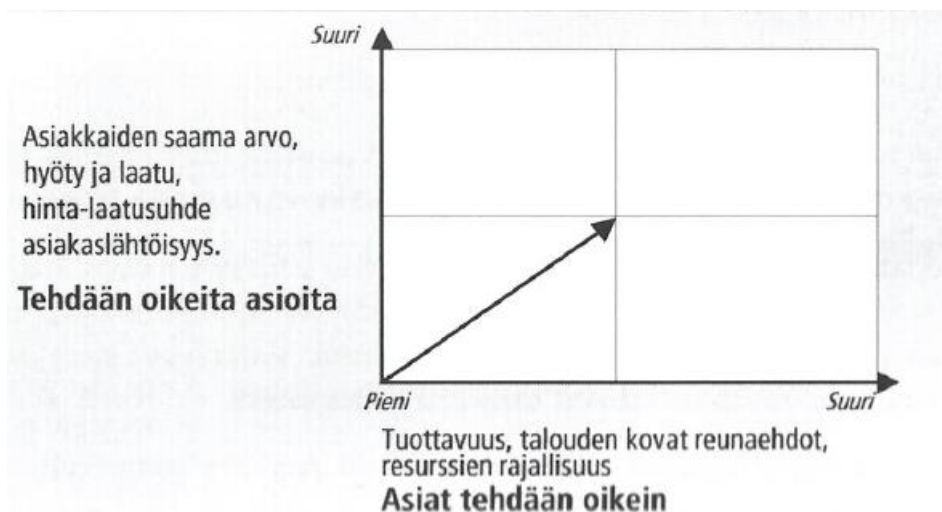


Kuvio 3. Prosessifokusoituneen organisaation tavoitteiden asetanta (Moisio 2017, 10)

Jokaisella prosessilla tulee olla prosessiomistaja, joka on vastuussa prosessista kokonaisuudessaan. Prosessiomistaja vastaa prosessin sisällöstä, kuvauksesta, tarkemmista vastuutuksista sekä kokonaisuuden tuloksellisuudesta. Suunnitteluvaiheessa tulee määritellä tarkkaan rajapinnat muiden prosessien kanssa. Prosessiomistajan vastuulla on myös resurssien hankinta ja sen laadullisuuden varmistaminen, esimerkiksi henkilöstö ja heidän koulutus. (Laamanen & Tinnilä 2009, 123, 127; Lecklin 2006, 130,131).

2.4 Prosessien tehokkuus, tuottavuus ja arvo

Tuotetun arvon ja tuottavuuden oikea suhde on tehokkuutta ja tätä kuvaa hyvin tehokkuusmatriisi. Kun jokin toiminto tai prosessi tuotetaan nopeammin, pienemmillä kustannuksilla tai laadukkaammin, puhutaan tehokkuuden lisääntymisestä. Tehokkuuskäsitteessä, eli yrityksen suorituskyvyssä oleellista on tuottaa sisäiselle tai ulkoiselle asiakkaalle tai osakkeen omistajalle lisää arvoa. Arvo on ominaispiirre, eli asia tai tekijä, josta asiakas maksaa enemmän kuin sen tuottaminen maksaa. Ulkoisen, loppuasiakkaan kokemus arvosta on pitkällä aikavälillä yrityksen menestyksen ja eloonjäämisen ehto. (Sakki 2014, 22,23; Karlöf 2004, 37; Piirainen 2014, 63; Patel 2016, 149). Kuviossa 4 tämä on havainnollistettu tehokkuusmatriisin muodossa.



Kuvio 4. Tehokkuusmatriisi (Sakki 2014, 22)

Tehokkuusmatriisi näyttää, kuinka ensisijaisesti pitää tuottaa asiakkaalle se hyödyke, jota hän arvostaa eli *tehdään oikeita asioita*. Tämä pitää yrityksen hengissä. Sen jälkeen *tehdään asioita oikein*, eli tehostetaan prosesseja ja kasvatetaan tuottavuutta. (Sakki 2014, 22).

Tuottavuuden parantuessa saadaan enemmän aikaan vähemmällä panoksella ja tämä näkyy yrityksessä lisätuloina. Kun lopputuote on asiakkaalla, arvioi hän tuotteen arvon. On tärkeää löytää oikea hinta-laatu suhde hyödykkeelle, joka loppuasiakkaalle tuotetaan. Tämä pitää ottaa huomioon prosessien tehokkuuden arvioinnissa. (Sakki 2014, 22). Tehokkuusmatriisia avataan myös lisää luvussa 3.3. resurssi ja virtaustehokkuus.

Ominaispiirteen, eli arvon muodostumisajassa esiintyy aina vaihtelua, joka on luonnollista. Usein sitä tapahtuu enemmän manuaalisessa kuin automatisoidussa työssä. Työstä riippumattomista syistä syntyy välillä ennalta tunnistamattomia satunnaisia vaihteluita. Näitä ovat esimerkiksi työntekijän sairausloma, tekninen vika, ulkopuolinen henkilö keskeyttää työn, työvaiheesta toiseen siirtymisen aikapoikkeama tai työntekijöiden välinen ero työn suoritusajassa. Nämä näkyvät työn hidastumisena tai pysähdyksenä. Ei-satunnaisia, mutta kysynnän täyttymisen kannalta välttämättömiä hidastuksia ovat esimerkiksi palaverit tai työvaihtoajat. Vaihtelua prosesseissa aiheuttaa mikä tahansa asia, joka estää työn tekemisen. (Piirainen 2014, 67).

Kaikissa prosesseissa on vaihtelua. Ihminen korjaa prosessissa virheitä usein huomaamattaan. Siksi prosessin sisällä tapahtuvat virheet huomataan usein vasta kun manuaalinen työ automatisoidaan. Vaihtelun vaikutus näkyy ulostulon eli tuotteiden tai palveluiden määrässä, läpimenoajassa ja reagointinopeudessa, eli yrityksen suorituskävyssä. (Piirainen 2014, 70, 71, 73).

Läpimenoaika on yleinen prosessin tunnusluku, joka koostuu siirto-, odotus-, aloitus-, suoritus- ja lopetusajasta. Läpimenoaikoja mitattaessa havaitaan usein, että arvoa tuottava osa, prosessin jalostava osuus on vain prosentin mittaluokkaa. Funktionaalisessa organisaatiossa käytetään harvoin läpimenoaikaa tunnuslukuna. Jos prosessiajattelu on organisaatiossa pitkällä, käytetään läpimenoaikaa tehokkuuden mittarina laajasti. (Laamanen 2007, 153)

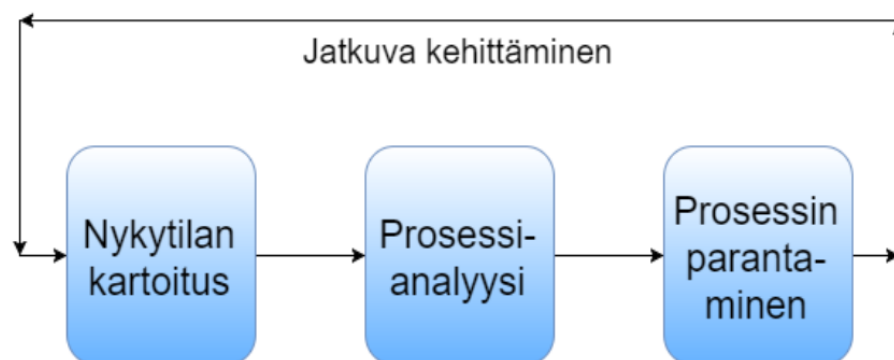
Prosessin parantamisessa ensimmäinen askel on ymmärtää, kuinka prosessi ja ulostulo muodostuu ja missä vaihtelua tapahtuu. (Piirainen 2014, 73).

2.5 Mittaaminen ja kehittäminen

Suurissa yrityksissä reaali maailmasta irtaantuminen voi tapahtua, jos yrityksen johto johtaa mielipiteillä tai intuitiolla. Mittaaminen on erittäin tärkeää, mutta myös paljon työtä vaativaa. Tavoitteita tulee aina pystyä mittaamaan numeerisesti. Kun jotakin mitataan, antaa se voimakkaan huomion kyseiselle asialle. Helposti voi käydä niin, että mitattava asia paranee vain, koska siihen kiinnitetään huomiota ja tämän myötä toimintaa tehostetaan. Tulos on monen asian summa, ja ihmismielen on vaikea ymmärtää kokonaisuutta. Prosessit auttavat kriittisten tekijöiden hahmottamista ja kytkeytymistä laajempaan kuvaan toiminnasta. (Laamanen 2007, 149, 150).

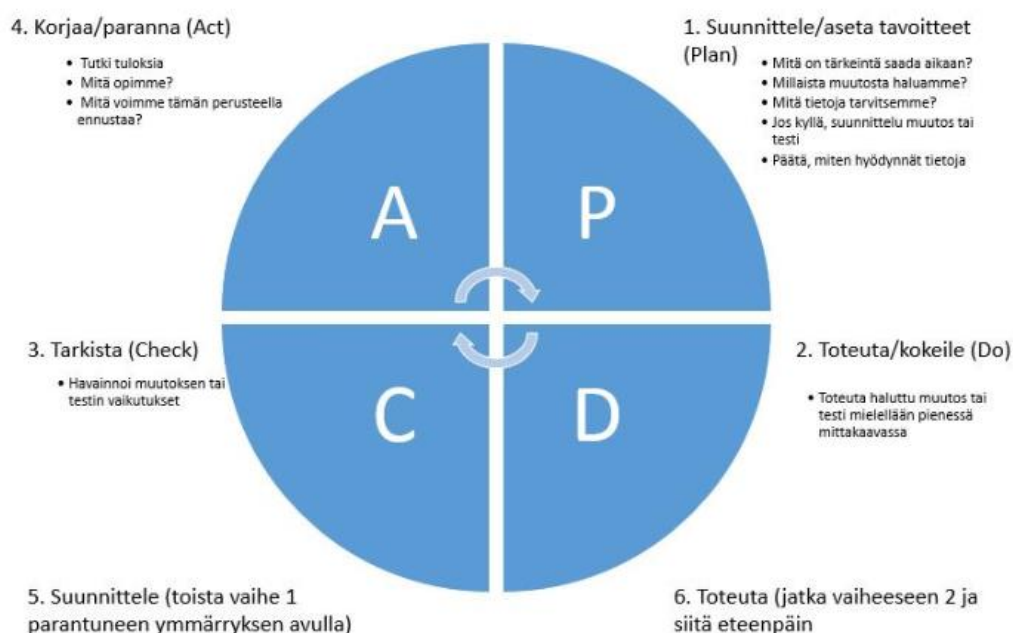
Lecklinin (2006, 134) mukaan prosessien kehittämismallin voi yksinkertaistaa kolmeen osaan. Nykytila kartoitetaan prosessien kuvaamisella ja kaavioilla ja prosessityön toimivuus on arvioitu. Prosessianalyyssissä on ongelmat on tuotu ilmi ja ne on ratkaistu, laatukustannuksia on analysoitu, työkalut valittu, mittarit asetettu ja kehittämisvaihtoehdot arvioitu. Prosessin parantamisessa analysoitu uusi prosessi on saanut prosessi suunnitelman, se hy-

väksytetään ja otetaan käyttöön. Jatkuvan kehittämisen myötä, tämä kierros aloitetaan uudelleen. (Lecklin 2006, 134, 135). Tämä näytetään kuviossa 5.



Kuvio 5. Prosessien kehittäminen (Lecklin 2006,134)

Laamanen (2007, 209) tarkastelee asiaa lähes samasta näkökulmasta ja jakaa kehittämisen neljään pääkohtaan: kuvaamiseen, mittaamiseen, analysointiin ja ratkaisujen testaamiseen. Hänen mukaansa näistä kolme ensimmäistä toteutuu helposti ilman ponnisteluja. Viimeinen vaihe, ratkaisujen testaaminen vaatii tietoista asiaan paneutumista. (Laamanen 2007, 209)



Kuvio 6. Demingin ympyrä PDCA (Laamanen 2007, 210)

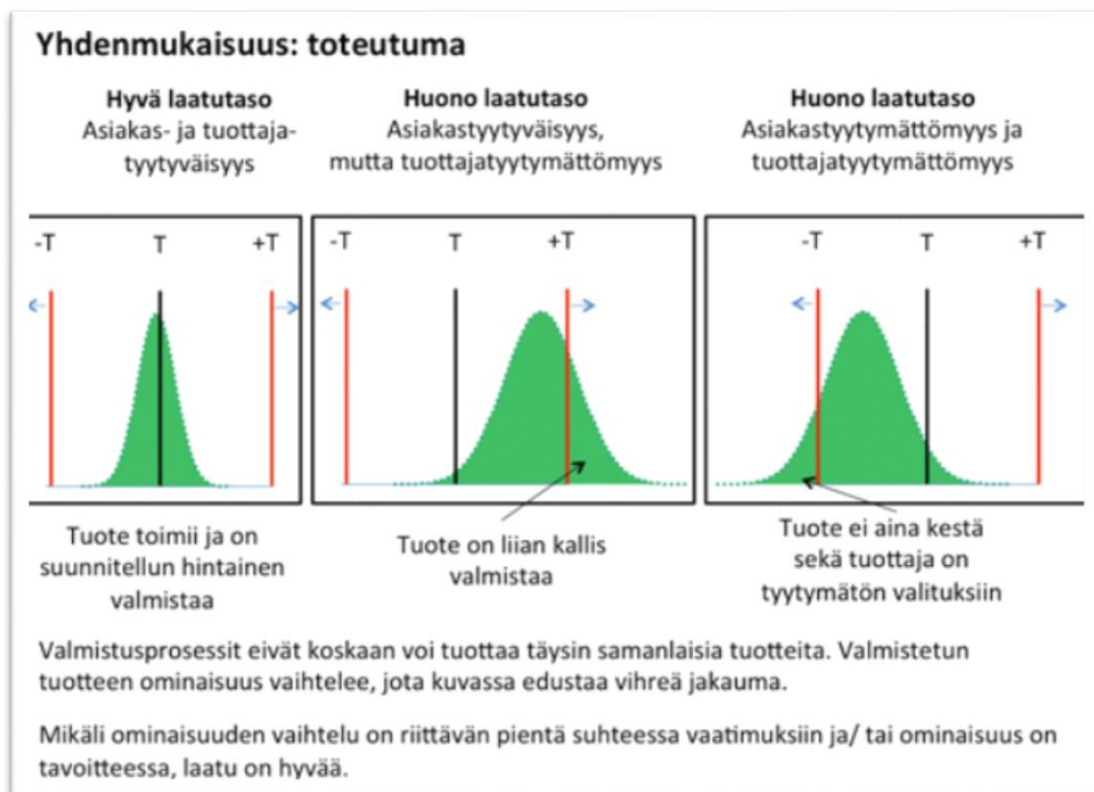
Demingin ympyrä eli Plan- Do- Check- Act -ympyrä on maailman yleisin kehittämiskonsepti. Siinä kiteytyy kaikkien yleisimpien kehittämiskonseptien ydin eli jatkuva kehitys (Laamanen 2007, 209). Kuviossa 6 on kuvattu jatkuvan kehityksen 6 kohtaa.

Prosessin kehitykseen voi lähestyä kahdesta näkökulmasta. Ne ovat sosiaalinen muutos ihmisen näkökulmasta tai tekninen kehittäminen järjestelmien näkökulmasta. Analyttinen lähestymistapa toimii, kun kyse on järjestelmistä: ihmisten välisissä ongelmissa analyttisyys voi syyllistää ja aiheuttaa puolustusreaktion. Tällöin parhaiten voi toimia suorat ratkaisut. Prosessin kehittämiseen on monia erilaisia konsepteja, joissa jokaisessa on omat ominaisuutensa, mutta paljon yhtäläisyyksiä. (Laamanen 2007, 209)

2.6 Laatu prosessin lopputuloksena

Vaihtelu prosessin sisällä vaikuttaa niin loppuarvon tuotettuun määrään, kuin prosessin tuottaman lopputuloksen laatuun. Laatu on asiakkaan tarpeen täyttämistä mahdollisimman tehokkaalla tavalla ja siihen liittyy suoritustason jatkuva parantaminen. Laadun määritelmään kuuluu myös virheiden välttäminen. (Lecklin 2006, 18). Montgomeryn (2009, 6) mukaan laatu määritellään nykyaikaisesti jonkin hyödykkeen, tuotteen tai palvelun sopivuudeksi käyttötarkoitukseensa. Laatu on käänteisesti verrannollinen vaihteluun. Tämä tarkoittaa sitä, että mitä enemmän on vaihtelua prosesseissa, sitä vähemmän on laatua. (Montgomery 2009, 6). Vaihtelun laki (Law of variability) määrittää vaihtelun aina vähentävän palvelusysteemin suorituskyyä (Piirainen 2014, 9).

Piirainen (2014, 70, 80) taas määrittää, että laatu on sitä, kuinka onnistutaan tuottamaan yhdenmukaisesti sitä, mitä on suunniteltu. Laatua ei tule sekoittaa ominaisuuteen, eli tavoitearvoon, vaan laatu on vaihtelun hallintaa suhteessa tavoitteeseen (Piirainen 2014, 70, 80). Laatua kuvataan kuviossa 7.



Kuvio 7. Yhdenmukaisuus: toteuma (Piirainen 2014, 81)

Laadulla on kaksi peruskäsitettä: millainen jokin on ja kuinka hyvin tämä saavutetaan. Laadun suunnittelu on epäonnistunut, jos tuotteet valmistetaan yhdenmukaisesti, mutta tuote ei myy tai se ei toimi. Jos se taas myy ja toimii, mutta tuotteessa ilmenee vikoja tai asiakkaat valittavat, on valmistuksen laatu huonoa. Organisaatiossa tulisi olla laadukas johtamisjärjestelmä, jossa laatupäämäärät, prosessit ja niiden kehitys on määritelty ja organisoitu. Tämä on nimeltään on-target -ajattelua. (Piirainen 2014, 80, 83).

3 LEAN

Tässä luvussa käsitellään syvemmin prosesseja lean -ajattelun näkökulmasta ja kerrotaan kuinka lean –ajattelu on syntynyt. Lean -filosofiaa pyritään tuomaan esille käytännönläheisesti.

Modigin ja Åhlströmin (2013, 152) mielestä lean on toimintastrategia, joka korostaa virtaustehokkuutta. Virtaustehokkuus on läpimenoajan ja arvoa lisäävän ajan suhde. Jokainen keino, joka auttaa vähentämään epätasapainoa, eli vaihtelua ja hukkaa, ovat toimintastrategian toteuttamista. Lean tarjoaa paljon eri työkaluja ongelmien ratkaisuun, mutta työkaluihin ei pidä keskittyä liikaa. Olennaisinta on jatkuva parantaminen ja tämän toteuttamista voi seurata parhaiten vertaamalla kahta ajanjaksoa keskenään. (Modig & Åhlström 2013, 152, 153)

3.1 Lean –ajattelun tausta

Lean –ajattelun syntysija on Japanissa. Toyota Motor Corporation perustettiin vuonna 1937 ja liikeidea oli valmistaa Japanin kotimaanmarkkinoille autoja. Perustajan Kiichiro Toyodan isä Sakichi Toyodalla oli omassa kangasteollisuudessaan periaate automatisoinnista inhimillisellä otteella. Käsitteelle tuli myöhemmin nimi *jidoka*, joka tarkoitti koneiden automaattista ongelmien tunnistusta: koneet olivat ”inhimillisesti” fiksuja. Jidoka oli Sakichin filosofian ydin ja siitä tuli myös Toytan tuotantojärjestelmän toinen peruspilarista. (Modig & Åhlström 2013, 70).

Kun Kiichiro perusti Toyota Motor Corporationin, lähti hän liikkeenne isänsä filosofiasta jidokasta. Sen avulla kehitettiin toinen kahdesta tuotantojärjestelmän peruspilarista, joka on *just-in-time* filosofia. Tämä filosofia pyrki karsimaan kaiken hukan ja ylimääräisen varaston. Tarkoitus oli tuottaa vain sitä, mitä asiakas halusi ja yksittäiset tuotteet ”virtasivat” tuotannon läpi. (Modig & Åhlström 2013, 70, 71).

Toyota kiinnitti huomionsa virtaustehokkuuteen, koska toisen maailmansodan jälkeen Japanin resurssit olivat erittäin vähissä ja ylimääräisiä varastoja ei voinut pitää. Teknologisessa kehityksessä maa oli länsimaita jäljessä ja raaka-aineet olivat vähissä. Japani oli kriisitalous eikä siellä ollut rahoitusta

saatavilla teollisuuden kasvuun. Niukkuus siis pakotti kehittämään uuden tavan ajatella tehokkuutta. (Modig & Åhlström 2013, 71).

Tuotannonohjauksesta ja laadunvalvonnasta tuli Toyotalle tärkeitä asioita, koska yrityksellä ei ollut varaa toimittaa viallisia tuotteita asiakkaille. Jokainen työntekijä kantoi vastuunsa kokonaisuudesta ja laadusta. Ongelmat olivat kehittämisen ja parantamisen perustana, ja ne nähtiin myönteisinä asioina. Ongelmat tunnistettiin, analysoitiin ja poistettiin. Tämä Toyota Production System (TPS) on Toyotan oma tuotantofilosofia, jota on kehitetty yli sata vuotta. Länsimaiset tarkkailijat nimesivät tuotantofilosofia leaniksi 1980-luvun lopussa. TPS ja lean ovat kuitenkin omia käsitteitään, vaikkakin pohjautuvat yhteiseen filosofiaan. (Modig & Åhlström 2013, 76, 77).

3.2 Leanin 5 periaatetta

Lean -työskentelytavan taustalla olevat arvot voi jakaa viiteen kohtaa, joista kaksi keskittyy ihmisiin (Modig & Åhlström 2013, 82). Toyota Production Systemin ajattelun isäksikin nimetty Ohnon (1978, 30, 31) mukaan keskittyminen tehokkuuteen ei vähättele ihmisen merkitystä vaan ihmistä kunnioitetaan. Leanin 5 periaatetta jakautuu seuraavasti:

Jatkuvat parannukset:

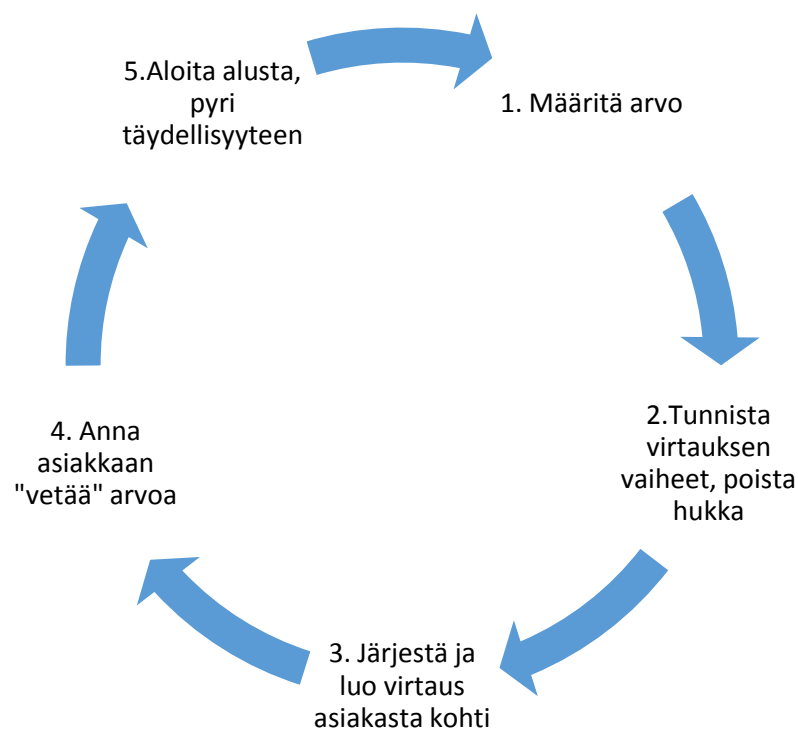
- Visiot ovat pitkäjänteisiä ja *haasteet* kohdataan rohkeasti ja luovasti.
- *Toimintaa parannetaan jatkuvasti*, jotta innovaatio ja kehitys on taattu (*Kaizen*).
- *Tosiasiat selvitetään suoraan lähteestä (Genchi Genbutsu- mene katsomaan)*, jotta tehdään oikeita päätöksiä. Asioista muodostetaan yhteinen näkemys ja tavoite toteutetaan mahdollisimman nopeasti.

Kunnioitus ihmisiä kohtaan:

- Jokainen *kunnioittaa* ja tekee kaikkensa ymmärtääkseen toisiaan. Jokainen ottaa vastuun ja tekee parhaansa keskinäisen luottamuksen luomiseksi.

- *Yhteistyön* kautta rohkaistaan henkilökohtaiseen ja ammatilliseen kehittymiseen. Kehitysmahdollisuuksista kerrotaan toisille sekä yksilön ja tiimin suorituksen maksimoidaan. (Modig & Åhlström 2013, 82).

Leanin 5 periaatetta nähdään myös jatkuvana syklinä. Tämä hahmottaa yrityksen toimintaa lean -periaatteiden mukaisesti, joka mahdollistaa tuottoisuuden ja menestyksen. (Modig & Åhlström 2013, 80).



Kuvio 8. Leanin 5 toimintaperiaatetta.

PDCA kuviossa (kuvio 6, s. 12) ja leanin viidessä toimintaperiaatteessa (kuvio 8) on paljon yhtäläisyyksiä.

Ensin määritellään arvo, eli tuote tai palvelu, jonka asiakas haluaa ja on siitä valmis maksamaan. Toiseksi prosessi ja materiaalien virtaus tulee kohta kohdalta kuvata, analysoida ja kyseenalaistaa. Hukkaa aiheuttavat, arvoa luomattomat tekijät pyritään poistamaan. Turha odottaminen ja va-

rastointi pyritään poistamaan, jotta läpimenoaika pienenee. Virtauksen ollessa valmis, annetaan neljännessä kohdassa asiakkaan ”vetää” arvoa. Viimeiseksi prosessi aloitetaan alusta, pyrkien lopulta minimaaliseen hukkaan. (Modig & Åhlström 2013, 80).

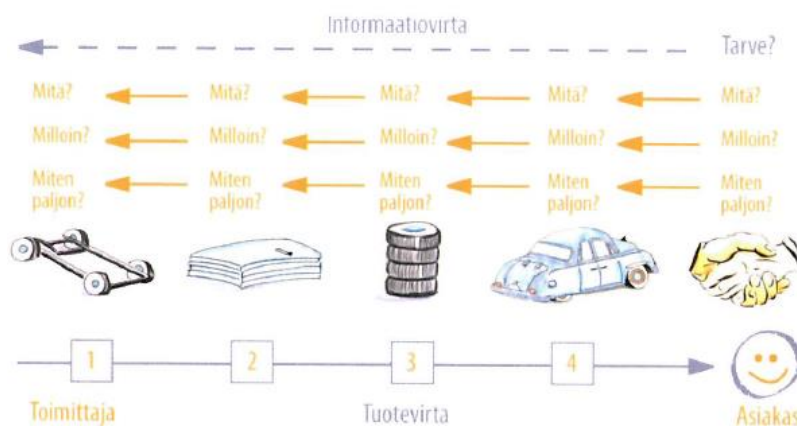
3.3 Oikeiden asioiden tekeminen

Jotta Toyota osasi valmistaa oikeita tuotteita asiakkaille, joita he todella halusivat, lähtivät he kartoittamaan tarvetta kolmella kysymyksellä:

- *Mitä* tuotetta asiakas haluaa?
- *Milloin* asiakas haluaa tuotteen?
- *Millaisia* määriä sitä halutaan? (Modig & Åhlström 2013, 72)

Toyota otti aikanaan oppia amerikkalaiselta laatupioneerilta W. Edwards Demingiltä. Japanin seminaareissaan Deming kertoi, että kaikki toimenpiteet prosesseissa tulee valmistaa asiakkaan laadullisten vaatimusten mukaan, ja organisaatiossa jokainen on vastuussa tästä. Demingin panos Toyotalle laajensi juurikin käsitteen asiakkaasta, joka voi olla sisäinen tai ulkoinen asiakas. Deming rohkaisi japanilaisia systemaattiseen lähestymistapaan Plan- Do- Check- Act kuvion mukaisesti. Kuvio on jatkuvan kehityksen kulmakivi ja japanilaiset kutsuvat tätä *Kaizeniksi*. (Liker 2004, 38)

Toyota kehitti niin sanotun imuohjausjärjestelmän, eli auto valmistettiin vasta kun tilaus oli tullut. Tilaustiedot eli informaatiiovirta kulkee vastavirtaan koko tuotantoprosessin läpi. Tuotantoprosessi oli kuin yksi virtaus, joka muodostui eri tuotantovaiheista. (Modig & Åhlström 2013, 72- 74).

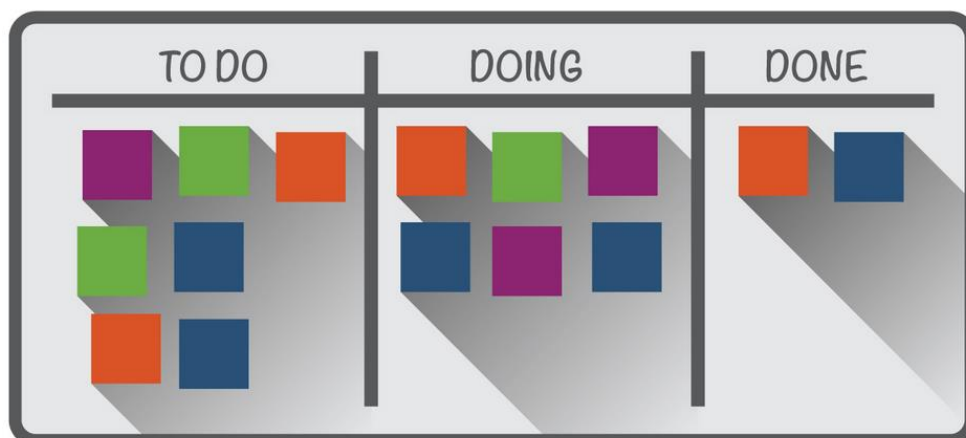


Kuvio 9. Informaatio- ja tuotevirta (Modig & Åhlström 2013, 73)

Kuvio 9 esittää yksinkertaista tuotantoprosessia, jossa on neljä tuotantovaihetta.

Neljännessä vaiheessa otetaan tilaus vastaan ja määritellään tarve kolmella kysymyksellä mitä, milloin ja kuinka paljon. Tämä neljäs vaihe on kolmannen vaiheen sisäinen asiakas, joka tilaa tavaran ja palvelun omien tarpeidensa mukaan samoilla kysymyksillä. Kolmas vaihe taas on toisen vaiheen sisäinen asiakas ja niin edelleen. (Modig & Åhlström 2013, 73)

Jokainen vaihe on samaan aikaan sekä sisäinen toimittaja, että sisäinen asiakas. Näin ulkoisen asiakkaan tarve pilkotaan pienempiin osiin. Jokainen tuotantoprosessin osa joutuu myös viestimään tarpeensa (mitä, missä, milloin) ja jokainen vaihe lisää arvoa tuotteeseen vaihe vaiheelta: materiaali eli tuotevirta "imeytyy" läpi prosessin. Tuotevarastoa ei muodostu ja jokainen tekijä tietää tehtävänsä prosessissa. (Modig & Åhlström 2013, 72- 74).



Kuva 10. Kanban-ohjauskortit taululla (VComply Editorial 2017)

Käytännössä imuohjausta voidaan toteuttaa esimerkiksi *Kanban*-ohjauskortteilla, jossa jokainen kortti antaa luvan siirtää tai valmistaa prosessissa virtaavaa tuotetta. Kortti on visuaalinen impulssi, jolla havaitaan puute tai tarve: ilman kanbania-ohjauskorttia tuotetta ei saa valmistaa. Mitä enemmän kortteja on, sitä enemmän on keskeneräistä tuotantoa. Tämän ydin on, että keskeneräistä varastoa pidetään vain tarpeeseen eikä varmuuden vuoksi. (Logistiikan maailma 2018). Kuviossa 10 on visualisoitu kanban – kortteja.

Kun asiakkaan tarve ei ohjaa käytännön materiaalivirtaa, vaan tuotteita valmistetaan ennalta tehdyn tuotantosuunnitelman mukaan, kutsutaan tätä työntöohjaukseksi. Tämä on imuohjauksen vastakohta eikä lean -ajattelun mukaista. Harvoin imu- tai työntöohjausta toteutetaan puhtaasti läpi toimitusketjun, vaan niitä yhdistellään kokonaisuuden kannalta tarkoituksenmukaisesti. (Logistiikan maailma 2018).

3.4 Kuinka asioita tehdään oikein

Toyotalla resurssipulan seurauksena keskityttiin myös nopeuteen prosesseissa, jotta jakelu pystyttiin hoitamaan tehokkaasti imuohjauksella. Koko tuotantoprosessi kuvattiin ja tavoitteena oli maksimoida virtaus. Asiakaskeskeinen ajattelu antoi sysäyksen poistaa kaikki turha ja tehoton pois hyvää virtausta hidastamasta. Hukan eri variaatiot eivät lisää arvoa tuotteelle tai asiakkaalle. (Modig & Åhlström 2013, 74, 75).

Virtaustehokkaassa organisaatiossa tekijä odottaa työtä, jolloin läpimenoaika on lyhempi ja tätä kautta työ tuottaa kokonaisuudessaan paremmin. Resurssitehokkuudessa taas pyritään maksimoimaan resurssien, kuten henkilöstön, työvälineiden ja koneiden käyttöaste. Loppuasiakkaalle tämä näkyy usein hitaana reagointina sekä palveluna, ja henkilöstö on jatkuvassa kiireessä. Tällaisessa organisaatiossa on varmistettu, että töitä on aina odottamassa, jotta resurssit eivät käy tyhjäkäynnillä. Tämän seurauksena on, että läpimenoaika kasvaa, eli menee pidempi aika tuottaa arvoa loppuasiakkaalle. (Torkkola 2015, 57, 58)



Kuvio 11. Optimitilan kuvaus (Torkkola 2015, 57)

Torkkolan (2015, 57) mukaan ihannetila olisi kun kaikki resurssit olisivat sata prosenttisesti käytössä ja samaan aikaan asiakas saisi nopeimman mahdollisen palvelun. Prosessissa oleva vaihtelu (kuvassa katkoviivalla) estää pääsemästä tähdellä merkittyyn ihannetilaan. Mitä enemmän vaihtelua on, sitä pienempi on alue, jossa toimia. Tehottomuus kohdassa resursseja on vapaana ja asiakas odottaa. (Torkkola 2015, 57-59). Kuviossa 11 näytetään ihannetilan kohta tähdellä.

Kun ymmärretään arvoa tuottavat tekijät prosessissa, voidaan ajatella, että kaikki muu on hukkaa. Hukka on asia, joka vie resursseja, mutta ei tuota ar-

voa. (Browning 2018). Kaikki hukka tulisi tunnistaa ja eritellä kokonaisuudessaan, jotta toimintaa voidaan kehittää. Kun tehdään vain tarpeellinen, ilmestyy lisää työvoimaa kuin tyhjästä. Tämä työvoima voidaan käyttää taas muuhun tehokkaaseen toimintaan. (Ohno 1978, 30, 31).

1970 luvulla kirjoitetussa kirjassa *The Bible of the Toyota Production system* Taiichi Ohno (1978, 30) määritteli ensimmäisenä hukan seitsemän muotoa. Modig & Åhlström (2013, 75) ja Browning (2018) avaa hukkien muotoa seuraavanlaisesti:

- *Tarpeeton tuotanto*: Tuotantoprosessien tulee tuottaa vain tarpeellinen ja se mitä asiakas haluaa. Ylituotanto on hukkaa.
- *Odottelu*: Tarpeeton odottelu tulee poistaa tuotantoketjusta ja tämä koskee työntekijöitä sekä koneita.
- *Kuljettaminen*: Materiaalien, työvälineiden ja ihmisten siirtymistä paikasta toiseen tulee välttää.
- *Tarpeeton työ/prosessointi*: Tuotteen kanssa ei tule tehdä työtä enempää, kuin mitä asiakas vaatii. Myös liian kehittyneiden ja monimutkaisten työkalujen käyttö on turhaa.
- *Varastointi*: Prosessiin sitoutuu pääomaa varaston muodossa, ja tätä tulee välttää.
- *Tarpeettomat liikkeet*: Toiminta tulee suunnitella niin, ettei työntekijöiden tarvitse liikkua työvaiheiden välillä tai liike minimoidaan. Kaikki työkalut on saatavilla eikä niitä tarvitse etsiä.
- *Virheet, korjaaminen*: Myös asioiden korjaaminen on tarpeetonta tuotantoa: laatuun tulee keskittyä eikä virheitä saa päästää eteenpäin tuotantoketjussa. (Modig & Åhlström 2013, 75; Browning 2018)

Kahdeksanneksi hukaksi Bicheno & Holweg (2016, 21) nimeää hyödyntämättömän potentiaalin. Se tarkoittaa työntekijöiden kykyjä, taitoja ja tietoa, joista yritys voi hyötyä. Ihmisten tieto mahdollistaa jatkuvan kehityksen toisin kuin yksinkertainen automaatio. Automaatio voi olla tuottavampi kuin ihminen, mutta se ei osaa innovoida. (Bicheno & Holweg 2016, 21). Lean

Manufacturing Tools (2018) kertoo myös, että tuotannon ylijäämien, eli sivutuotteiden hyödyntämättä käyttäminen olisi yksi hukan muoto. Womack ja Jones (2003, 15) taas identifioi kahdeksanneksi hukaksi tavaran tai palvelun, joka ei vastaa asiakkaan odotuksia.

On hyvä määrittää hukkaa myös karkeammin ja tarkastella näiden syy-seuraussuhteita. Laadun näkökulmasta asiaa käsiteltiin myös kappaleessa 2.4.

- *Mura*: Epätasapaino ja vaihtelevuus, joita voi ilmetä organisaation sisäisien prosessien myötä, kysynnän vaihtelevuudesta tai esimerkiksi osaamisen eroista.
- *Muri*: Ylikuormitus, joka usein johtuu edellä mainituista syistä, *Murasta*.
- *Muda*: Kaikki toiminta, joka ei luo arvoa sisäiselle tai ulkoiselle asiakkaalle. (Lean Manufacturing Tools 2018)

Usein keskitytään Mudaan, eli seitsemään hukan muotoon ja niiden vähentämiseen. Keskittyminen seuraukseen, eikä juurisyyn on lyhytnäköistä eikä toimi pitkällä aikajänteellä. Tärkeämpää olisi ymmärtää ja kehittää näiden aiheuttajia, epätasapainoa (*Mura*) ja kuormitusta (*Muri*). (Lean Manufacturing Tools 2018).

4 YRITYSASIAKASPALVELIJOIDEN TEEMAHAASTATTELU

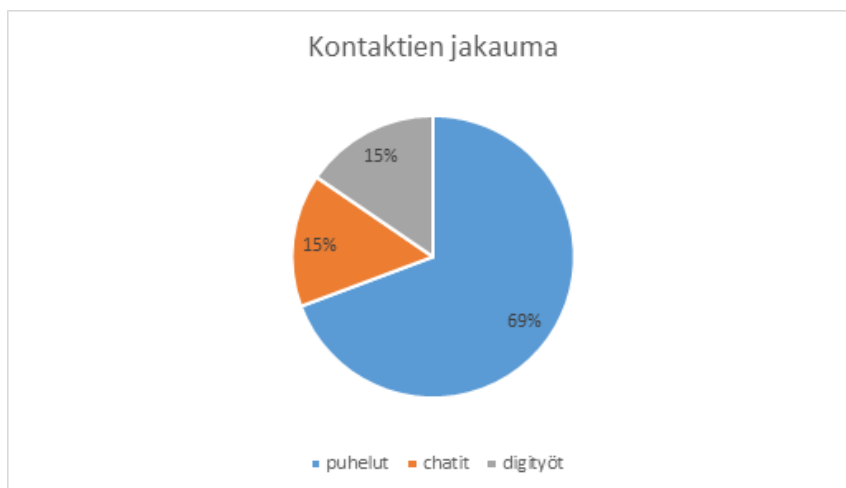
Opinnäytetyössä on tarkoituksena selvittää Telian yritysasiakaspalveluprosesseissa olevien vaihtelujen syitä, ja miten niiden seuraus hukka on havainnoitavissa. Tutkimusongelma oli asiakaspalvelutyön vaihtelevuus, ja päätutkimuskysymys oli ”Mitä vaihtelua yritysasiakaspalveluprosessit sisältävät ja minkälaisena hukkana se näkyy?”. Kuten teoriaosuudessa on kerrottu, vaihtelu eli epäyhdenmukaisuus vaikuttaa loppujen lopuksi tuotettuun arvoon asiakkaan kokemuksissa (2015, 59). Torkkolan (2015, 59) mukaan matemaattisesti todistettavissa oleva vaihtelun laki, yksi luonnon laeista, todistaa, että mitä enemmän vaihtelua prosesseissa on, sitä pidempi on läpimenoaika.

Tutkimusstrategiaksi valikoitui kvalitatiivinen menetelmä, koska haluttiin kuulla asiakaspalvelijoiden kokemuksia prosesseista. Tutkimuksessa selvitettiin prosessin taustoja ja syitä. Teemahaastattelussa haastateltiin seitsemää yritysasiakaspalvelijaa. Lopputuloksena saatiin tietoa prosessien sisäistä vaihteluista ja hukista. Lean -työkaluja käyttäen niistä tehtiin myös helpommin ymmärrettävä malli syy-seuraussuhteineen. Tuloksista jalostui myös jatkotutkimusaiheita, jotka on annettu eteenpäin toimeksiantajalle. Niitä on mahdollista testata lean -kokeiluissa yritysasiakaspalvelussa.

4.1 Toimeksiantajan esittely

Telia on kansainvälinen operaattori, joka tarjoaa operaattoripalveluita yksityishenkilöille, yrityksille ja yhteisöille. Telia, joka tunnettiin vielä vuonna 2017 alussa nimellä TeliaSonera, tarjoaa töitä Suomessa noin 3300 henkilölle ja välillisesti myös tuhansille muille. Telia on osa Telia Companya, joka toimii 17 maassa. Vuoden 2016 lopussa Teliällä oli 4,3 miljoonaa liittymäasiakasta. (Telia Company 2018b). Opinnäytetyö keskittyy yritysasiakaspalveluun, joka on osa Enterprise Services yksikköä.

Telian Lahden toimipisteessä yritysasiakaspalvelussa työskentelee yritysasiakkaiden parissa noin 70 toimihenkilöä chatin, puhelimen ja kirjallisten työpyyntöjen kautta. Kyseisestä osastosta poikkeuksellisen tekee esimiehenön organisaatorakenne, itseohjautuvuus ja henkilöstön innokkuus työn kehittämiseen.



Kuvio 12. Kontaktien jakauma yritysasiakaspalvelussa 1/2017-3/2018 (Koivula 2018)

Kuvio 12 näyttää, mitä kautta asiakkaiden yhteydenotot eli kontaktit tulevat yritysasiakaspalveluun. Suurin osa asiakkaiden yhteydenotoista tulee puhelimitse (Koivula 2018).

Telia konsernin yksi tavoitteista on 1,1 miljardin kruunun kustannussäästöt vuonna 2018. Yrityksen kannattavuuskehitystä tukee positiivisesti vuoden 2018 ensimmäisen kvartaalin onnistunut säästövuhti. (Grönqvist 2018.). Pörssiyhtiönä Telian yksi pitkän ajan menestystekijöistä on kannattavuus. Telian Suomen toimitusjohtajan Stein-Erik Vellanin ja talousjohtaja Pasi Niittymäen (2018) mukaan on toivottavaa, että jokainen työntekijä miettii toimintaansa tuottavuuden kautta, ja tuottavuusajattelu olisi jokapäiväistä kaikilla Telialaisilla. He kertovat myös, että henkilöstö on selkeästi sitoutunut yrityksen kehitystavoitteisiin ja tämä näkyy henkilöstössä myös innokkuutena ja hyvinvointina. (Vellan & Niittymäki 2018).

Telian arvoja ovat Dare (uskallus), Care (välittäminen) ja Simplify (yksinkertaistaminen) (Telia Company 2018a). Vuoden 2017 osastopäivillä ilmi tullut henkilöstön kehittämisidea palvelun yhdenmukaistamisesta kertoo, että henkilöstö on sitoutunut työhönsä ja toimii Telian johdon toiveiden sekä yrityksen arvojen mukaisesti.

4.2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön teoriaosuus, luvut 2 ja 3, toimivat tutkimuksen viitekehyksenä.

Empiirisen tutkimuksen, eli kokemusperäisen tutkimuksen ensimmäinen vaihe tutkimussuunnitelmassa on täsmentää tutkimusongelma. Pää tutkimuskysymys määrittää tutkimusstrategian, joka yleisesti on jaettu kolmeen eri tapaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 65, 134). Havaintoja pyritään pelkistämään tarkastelemalla vain tietystä teoreettis metodologisesta näkökulmasta (Alasuutari 2011, 40).

Kvantitatiivisessa, eli määrällisessä analyysissä argumentointi tapahtuu lukujen ja niiden välisten tilastollisten yhteyksien avulla. Aineisto kerätään kyselylomakkeella tai haastattelu on strukturoitu. Usein tulokset kuvataan taulukkomuodossa: tarkoitus on kuvailla, vertailla ja selittää ilmiötä. Tätä kutsutaan myös survey-tutkimukseksi. (Alasuutari 2011, 34; Hirsjärvi ym. 2009, 134)

Eksperimentaalisessa, eli kokeellisessa tutkimuksessa käsitellään yhden muuttujan vaikutusta toiseen muuttujaan erilaisten koejärjestelyjen valossa. Tyypillisesti tutkimuksessa on jokin otos, ja eri muuttujilla testataan muutoksia hypoteesin mukaisesti ja tulokset esitellään myös lukujen valossa. (Hirsjärvi ym. 2009, 134)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoitus on kartoittaa ja selvittää tutkimusongelmaa. Siinä pyritään tarkemmin löytämään uusia ilmiöitä tai näkökulmia, kehittää hypoteeseja ja selvittämään syy-seuraussuhteita. Kvalitatiivinen tutkimus esittää tarkkoja kuvauksia henkilöistä tai tapahtumista ja dokumentoi ilmiöistä keskeisiä ja mielenkiintoisia piirteitä. Se voi myös ennustaa ilmiöiden seurauksia. (Hirsjärvi ym. 2009, 138, 139)

Tutkimusmenetelmä koostuu tavoista ja käytännöistä, joilla havaintoja kerätään. (Hirsjärvi ym. 2009, 183)

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen. Laadullisen tutkimuksen kautta saatiin haastateltavien mielikuvat työstä hyvin esille, ja menetelmä mahdollisti syvemmän ymmärryksen asiakaspalveluprosesseista ja sen taustalla vaikuttavista tekijöistä.

4.3 Haastattelu tutkimusmenetelmänä

Tutkimus etenee tutkimusstrategian määrittelyn jälkeen menetelmän valintaan, aikataulutukseen ja aineiston keruusuunnitelmaan. Esimerkiksi haavainnointi, haastattelu ja kyselylomakkeet ovat tutkimusmenetelmiä ja näistä valitaan kyseiseen tutkimukseen tarkoituksenmukaisin. Menetelmän valintaa ohjaa usein se, minkälaista tietoa sekä keneltä ja mistä sitä etsitään. (Hirsjärvi ym. 2009, 183, 184)

Haastattelu on ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä, koska siinä ollaan suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Haastattelu on joustava tapa kerätä tietoa ja tutkittavalla on mahdollisuus antaa tietoa vapaasti. Usein haastattelu valitaan menetelmäksi, jos tutkittava aihealue on tuntematon tai tutkimuksen suuntia on vaikea ennakoida. Verrattuna esimerkiksi kyselymenetelmään, haastattelu antaa myös mahdollisuuden saada kysymyksiin monipuolisia vastauksia. Tämä menetelmä mahdollistaa myös vastauksien selventämisen ja niihin syventymisen. (Hirsjärvi ym. 2009, 204, 205)

Edellä mainitut mahdollisuudet näyttävät myös toisen, ongelmallisen puolen. Haastatteluissa voi tapahtua virheitä haastattelijan, haastateltavan ja tilanteen vuoksi. Luotettavuutta voi heikentää esimerkiksi sosiaalisen tilanteen paine, jolloin vastaukset eivät ole rehellisiä. (Hirsjärvi ym. 2009, 206).

Tutkimushaastattelut voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään. Strukturoidussa, eli lomakehaastattelussa kysymykset ja väitteet on ennalta muotoiltu ja niihin on helppo vastata. Täysin avoin haastattelu taas on todella lähellä keskustelua ja vaatii haastattelijalta eniten taitoa, kun keskustelun suunta voi lähteä mihin suuntaan tahansa. (Hirsjärvi ym. 2009, 208, 209)

Opinnäytetyöhön valikoitui kolmannen haastattelun muoto, eli teemahaastattelu. Teemahaastattelu on strukturoidun ja avoimen haastattelun välimuoto, jossa tyypillisesti haastattelun aihepiirit, eli teema-alueet ovat jo tiedossa (Hirsjärvi ym. 2009, 208, 209). Teemahaastattelu mahdollisti laajemman näkemyksen asiakaspalveluprosesseista. Ohjattu, mutta vapaamuotoinen keskustelu pystyi antamaan näkökulmia, joita ei teoriaa tehdessä välttämättä pysty ennustamaan.



Kuvio 13. Tutkimuksen keskeisimmät teemat

Opinnäytetyön haastattelukysymyksien teemat on nähtävissä kuviossa 13 ja liitteessä 1. Keskeisimmät teemat pyrkivät selvittämään asiakaspalveluprosessien sisältöä (mitkä ovat yleisimmät yritysasiakkaan yhteydenotto-työt ja kuinka se hoidetaan yritysasiakaspalvelussa; minkälaisia toivoisit prosessien olevan; mitä tulee mieleen vaihtelusta prosesseissa) sekä yritysasiakaspalvelijoiden ajatuksia työnteosta (minkälaisena koet työn yritysasiakaspalvelussa; mikä helpottaisi työtäsi; mikä hidastaa työtäsi). Tarkoituksena oli saada kuvauksia erilaisista prosesseista, niiden vaihtelevuudesta ja minkälaista hukkaa prosesseissa on.

Syventävillä jatkokysymyksillä pyrittiin syventämään keskustelua ja tarkentamaan käsiteltävää asiaa.

4.4 Haastattelun toteutus

Kvalitatiivisen tutkimuksen yleisiä piirteitä on kokonaisvaltainen tiedonhankinta luonnollisissa tilanteissa. Tutkija luottaa keskusteluihin ja omiin havaintoihin ja pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja. Lähtökohana ei ole teorian testaaminen, vaan monitahoinen tarkastelu. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. Tutkimussuunnitelma muodostuu kun tutkimus etenee ja suunnitelmia muutetaan olosuhteiden mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 164).

Haastattelututkimuksessa haastateltiin seitsemää yritysasiakaspalvelijaa, joiden työhistoria yritysasiakaspalvelussa on yhdestä vuodesta yli kymmeneen työvuoteen. Kyseiset henkilöt ovat olleet aktiivisesti mukana osaston kehittämisessä viimeisen vuoden aikana ja tämä oli yksi valintakriteeri haastatteluihin.

Tarkoituksenmukaista oli myös valita haastatteluun henkilöitä, joiden työskentelyä ohjaavat eri teemat, kuten tehokkuus, laatu tai myynti. Haastateltavat työskentelevät eri kanavien kautta asiakkaiden kanssa. Näitä ovat puhe ja chatkanavat sekä digi- eli kirjalliset työpyynnöt esimerkiksi nettisivujen lomakkeiden kautta.

Haastatteluun osallistuneet henkilöt olivat opinnäytetyön tekijän kollegoita ja heitä pyydettiin haastatteluun kahta viikkoa ennen haastattelupäivää. Haastattelut toteutettiin huhtikuun lopussa ja tilaisuutta varten oli varattu rauhallinen pieni neuvotteluhuone osaston yhteydessä. Haastateltavat saivat kysymykset tietoonsa tuntia ennen haastattelun alkamista, jotta he tietäisivät kysymysten teemat.

Ennen haastattelun alkua haastateltaville täsmennettiin, että haastattelun tarkoitus on keskustella työn tekemisestä asiakaskontaktien taustalla. Heille kerrottiin myös, että keskustelut ovat luottamuksellisia, ja haastattelijan tehtäväksi jää yrityksen sisäisten tietojen käsitteleminen salaiseksi. Näin pyrittiin varmistamaan, että haastateltavat uskaltavat kertoa oikean mielipiteensä.

Jokainen haastattelu tehtiin ilman kiirettä, keskeytyksiä ja saman pöydän ääressä kahden kesken. Haastattelujen annettiin edetä omalla painollaan. Syventäviä kysymyksiä käytettiin tai siirryttiin seuraavaan teemaan, jos haastateltavalla ei tullut enää mitään mielen kysyttävästä asiasta. Haastattelut kestivät 20 -40 minuuttia. Kaikki haastattelut nauhoitettiin matkapuhelimella. Jälkeenpäin haastattelut litteroitiin ja vastaukset koottiin muistiinpanoiksi.

4.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksissa pyritään välttämään virheitä ja siksi sen luotettavuutta arvioidaan. Reliabiliteetti kertoo tutkimustulosten luotettavuudesta ja validiteetti

kertoo tutkimustulosten pätevydestä ja onko tutkimusmenetelmät juuri oikeita. Tutkijan tarkka kerronta tutkimuksen etenemisestä lisää luotettavuutta. Lisäksi luotettavuuden arviointiin liittyy teoreettisen viitekehyksen arviointi ja sen suhde tehtyyn tutkimukseen. (Hirsjärvi ym. 2009, 189)

Kaikki haastattelut tehtiin samalla tavalla ja pääkysymykset esitettiin samanlaisina. Vastaukset olivat myös samankaltaisia keskenään ja tulokset olivat linjassa esitetyn teoreettisen viitekehyksen kanssa, eli reliabiliteetti oli hyvä. Teemahaastattelulla pyrittiin saamaan haastateltavilta tieto työn tekemisestä ja prosesseista sekä sen sisäisestä hukasta, ja tässä onnistuttiin. Päättämiskysymykseen saatiin vastauksia valitun tutkimusmenetelmän kautta. Kysymykset olisivat voineet olla tarkempia, ja sitä myöten validiuskin parempi.

Teoreettinen viitekehys ja tutkimustulos olivat yhteneväiset, joten tulokset ovat yleistettävissä myös muihin asiakaspalveluprosesseihin. Tietoperustana käytettiin monesta eri lähteestä ajankohtaista ja vertaisarvioitua teoriaa. Työssä käytetty teoria tukee johtopäätöksiä.

4.6 Haastattelujen vastaukset, analysointi ja johtopäätökset

Haastattelujen vastaukset, niistä tehty analysointi ja johtopäätökset on toimitettu toimeksiantajalle luottamuksellisina.

5 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tarkoitus oli havainnollistaa ja tuoda esiin yritysasiakaspalveluprosessien sisältämää hukkaa ja niiden taustalla vaikuttavia vaihteluja ja epäyhdenmukaisuuksia. Teemahaastattelun avulla saatiin tietoa asiakaspalveluprosesseista asiakaskohtaamisien ulkopuolella sekä kuinka monimuotoista jälkitöiden tekeminen on. Päättökysymys oli ”Mitä vaihtelua yritysasiakaspalveluprosessit sisältävät ja minkälaisena hukkana se näkyy?”. Vastaukset ja johtopäätökset on luovutettu toimeksiantajalle luottamuksellisina. Juurisyinä vaihtelulle, joka hukkaa aiheuttaa, oli esimerkiksi tiedon siirteleminen, työpyyntöjen sisällön vaihtelevuus ja osaamistasojen erot. Haastattelujen vastaukset mukailivat teoria ja sen valossa tietoa voi soveltaa myös muihin asiakaspalvelu osastoihin.

Tarkoituksena oli syventää opinnäytetyön tekijän sekä yritysasiakaspalveluosaston lean -ymmärrystä, eli minkälaisista toiminnoista tehokkuus tai vastaavasti hukka syntyy. Tutkimuksen vastaukset antavat osastolle ideoita, joihin voisi keskittyä kehitystyössä tehokkuuden lisäämiseksi. Opinnäytetyöprosessin aikana yritysasiakaspalvelun osastolle on tehty tavoiteasetannan kautta malli, jossa työntekijän prosessi- ja lean -ymmärrystä kasvatetaan oman työntekeymisen havainnoinnin kautta.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uudistettu painos. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Bicheno, J. & Holweg, M. 2016. The Lean Toolbox: a handbook for lean transformation. 5. Uudistettu painos. Buckingham: PICSIE Books.

Hannus, J. 2003. Prosessijohtaminen: Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. 6. painos. Espoo: HM & V Research 1993.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: kustannusosakeyhtiö Tammi.

Karlöf, B. 2004. Tehokas johtaminen: yritystalouden kaivattu ydin. Helsinki: Edita.

Laamanen, K. 2007. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. 7. painos. Helsinki: Laatukeskus.

Laamanen, K., Tinnilä M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet: Terms and Concepts in Business Process Management. 4. uudistettu painos. Espoo: Teknologiateollisuus Oy.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

Leseure, M. 2010. Key Concepts in Operations Management. London: SAGE Publications Ltd.

Modig, N., Åhlström, P. 2013. Tätä on Lean: Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Halmstad: Rheologica Publishing.

Patel, S. 2016. The Global Quality Management System: improvement through systems thinking. Florida: Taylor & Francis Group.

Piirainen, A. 2014. Vaihtelu. Lahti: Quality Knowhow Karjalainen Oy.

Reinbooth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Julkaisuosakeyhtiö Tammi.

Räsänen, K. 2001. Kehittyvä liiketoiminta: haaste tulevaisuuden osaajille. 5. painos. Espoo: Weilin + Göös.

Sakki, J. 2014. Tilaus- ja toimitusketjun hallinta, Digitalisoitumisen haasteet. 8. painos. Vantaa: Jouni Sakki Oy.

Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Talentum Pro.

Womack, J.O., Jones, D.T. 2003. Lean Thinking – Banish waste and create wealth in your corporation. Lontoo: Simon & Schuster UK Ltd.

Elektroniset lähteet

Grönqvist, J. 2018. Telia Q1-vahva raportti, odotamme selvästi positiivista kurssireaktiota. Inderes [viitattu 27.04.2018.]. Saatavissa: https://www.inderes.fi/system/files/morning-reviews/aamukatsaus_134_20_4_2018_5.pdf

Browning, D. 2018. Lean Defined: what is Waste? Leancor, Supply Chain Group. [viitattu 11.05.2018.]. Saatavissa: <https://leancor.com/blog/lean-defined-what-is-waste-in-logistics/>

Haverinen, K. 2017. Toimiston Lean: Lean metodien hyödyntäminen talousosastolla. Metropolian ammatikorkeakoulu, YAMK. [viitattu 04.05.2018.]. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/124417/Haverinen_Kristiina.pdf?sequence=1

Koivula, A. 2018. RE: Aspan kontaktit [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Nikulainen, A. Lähetetty 24.4.2018.

Lean Manufacturing Tools. 2018. 7 wastes. Lean Manufacturing Tools. [viitattu 11.05.2018.]. Saatavissa: <http://leanmanufacturingtools.org/71/muda-mura-and-muri-lean-manufacturing-wastes/>

Liker, J.K. 2004. The Toyota Way: 14 Principles from the World's Greatest Manufacturer. McGraw-Hill. [viitattu 11.05.2018.]. Saatavissa: [http://gtu.ge/Agro-Lib/\[Jeffrey_Liker\]_The_Toyota_Way_-_14_Management_Pri\(BookFi.or.pdf](http://gtu.ge/Agro-Lib/[Jeffrey_Liker]_The_Toyota_Way_-_14_Management_Pri(BookFi.or.pdf)

Logistiikan maailma. 2018. JIT (just-in-time) ja imuohjaus. Reijo Rautamaan säätiö. [viitattu 11.05.2018.]. Saatavissa: <http://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/tuotanto/jit-just-in-time-ja-imuohjaus/>

Moisio, J. 2017. Prosessien tunnistamisesta prosessien johtamiseen ja mitaamiseen. Qualitas Fennica/ IMS Business Solutions Oy. [viitattu

05.05.2018.]. Saatavissa: <http://docplayer.fi/47247728-Prosessien-tunnistamisesta-prosessien-johtamiseen-ja-mittaamiseen-c-harjoitteita-j-moisio-qualitas-fennica-ims-business-solutions-oy-4-2017.html>

Montgomery, D. C. 2009. Introduction to statistical Quality Control. John Wiley & Sons, Inc. [viitattu 29.04.2018.]. Saatavissa: <http://dspace.elib.ntt.edu.vn/dspace/bitstream/123456789/8107/1/Introduction%20to%20Statistical%20Quality%20Control.pdf>

Ohno, T. 1978. Ohno's book the "bible" of the Toyota production system. [viitattu 11.05.2018.]. Saatavissa: http://www.leanmachinesquare.com/doc/The_Bible_Toyota_Production_Ohno_Manuscript.pdf

Telia Company. 2018a. Kulttuurimme. Telia Company [viitattu 21.04.2018.]. Saatavissa: <https://www.telia.fi/career/kulttuurimme>

Telia Company. 2018b. Uutishuone. Telia Company [viitattu 21.04.2018.]. Saatavissa: <https://www.telia.fi/medialle?intcmp=footer-medialle>

Vellan, S., Niittymäki, P. 2018. Tulosvideo Q1 2018. Telia Company [viitattu 27.04.2018.]. Yrityksen sisäistä materiaalia, video.

VComply Editorial. 2017. What is Kanban Card in lean manufacturing? VComply, inc. [viitattu 12.05.2018.]. Saatavissa: <https://blog.v-comply.com/kanban-card/>

LIITTEET

LIITE 1

Haastattelun pääkysymykset

1. Kerrotko jonkin yleisen yritysasiakkaan yhteydenottosyyntä?
Kuinka se hoidetaan asiakkaan yhteydenoton jälkeen?
2. Minkälaisena koet työn yritysasiakaspalvelussa?
3. Hidastaako jokin työtäsi?
4. Mikä helpottaisi tai nopeuttaisi työtäsi?
5. Mihin haluaisit keskittyä työssäsi eniten?
6. Minkälaisia toivoisit asiakaspalveluprosessien olevan?
7. Mitä sinulle tulee mieleen vaihtelusta asiakaspalveluprosesseissa?

Syventäviä kysymyksiä:

Kerrotko mainitsemastasi asiasta X lisää?

Mainitsit asian X, kerrotko prosessista sen takana?

Mainitsit asian X, miten tämä näkyy asiakkaalle?